



ESPECIALIZACION EN GERENCIA EMPRESARIAL

COMO CREAR CONOCIMIENTO

Caso: Ortopedica Andina S.A.S.

WILLIAM ENRIQUE MERIÑO MOLINA

SEPTIEMBRE 2011

RESUMEN

Este artículo describe la estructura que Ortopédica Andina S.A.S.¹ ha implementado para recopilar, ordenar, estudiar, normalizar y transferir el conocimiento adquirido en el interior y partes interesadas de la organización con el propósito de crear conocimiento para uso en la comercialización y distribución de dispositivos médicos en el sector salud (ortopedia y traumatología).

PALABRAS CLAVES

Sistema de conocimiento, sistema para la gestión del conocimiento, competencias, habilidades, misión, visión y valores.

ABSTRACT

This paper describes the structure that has been implemented in Ortopédica Andina S.A.S. to collect, organize, study, standardize and transfer the knowledge gained inside and stakeholders of the organization with the purpose of creating knowledge to use in marketing and distribution of medical devices in the health sector (orthopedics).

KEY WORDS

Knowledge system, knowledge management system, skills, mission, vision and values.

¹ Ortopédica Andina S.A.S. es una compañía privada con sede en Cartagena, Bolívar, Colombia, Sur América, dedicada al suministro de materiales ortopédicos, línea blanda y osteosíntesis, y comercialización de materiales para el sector de la salud. Provee soluciones especializada a sus clientes a través del suministro integral de material de instrumentación e insumos médicos en el área de ortopedia y traumatología, para de esta forma lograr satisfacer sus necesidades con eficiencia, responsabilidad y eficacia, mediante la atención personalizada y la orientación al servicio que garantice mejorar su calidad de vida y su desarrollo en la sociedad.

INTRODUCCIÓN

En esta nueva economía creciente y cambiante, el conocimiento se convierte en un factor estratégico para la competitividad sustentable de las empresas, esto implica dejar atrás el enfoque en la manufactura/productividad y adquirir la destreza para asimilar (aplicar) el conocimiento adquirido y crear nuevo conocimiento a una velocidad, efectividad y capacidad de respuesta mayor que la competencia.

Sin embargo, pese a lo mucho que se habla del “capital intelectual”² pocas empresas captan la verdadera naturaleza de la empresa creadora de conocimiento. No disponen de una herramienta que le permita evaluar si cuentan con el personal con las competencias adecuadas, si poseen fidelidad de sus clientes, si existe credibilidad por parte de los directivos y si se cuenta con la habilidad para retener y atraer los mejores profesionales; y esto podrá afectar su posicionamiento en el mercado y los resultados de su rentabilidad. Es así, por lo que el capital intelectual se considera una estrategia de concepto, que crea valor para una organización pero no necesariamente crea valor para otra.

El enfoque que Ortopedica Andina S.A.S. le ha dado a este tema es el reconocimiento de que crear conocimiento nuevo no se trata simplemente de procesar información objetiva, sino de aprovechar las ideas, intuiciones o corazonadas de sus colaboradores y ponerlas a disposición de toda la organización, para que esta las utilice. La clave para este proceso es el compromiso personal, el sentido de identificación de los colaboradores con la organización y con su misión.

En Ortopedica Andina S.A.S. crear conocimiento es un modo de comportarse, es su forma de ser, en la que cada colaborador es un emprendedor. Es por eso que en el presente documento se expone la estructura renovada y utilizada por Ortopedica

2 Gestión del Conocimiento.com. Capital intelectual: Para Brooking (1997), “con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”. Consulta: Julio 19/2011, [en línea], disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm.

Andina S.A.S., la cual le ha permitido abordar y superar aquellos aprendizajes de índole administrativos y gerenciales. Esta estructura promovió la existencia de un *sistema de conocimiento*, e identificó, como consecuencia, la necesidad de un *sistema para la gestión del conocimiento*.

El primero está formado por los diferentes procesos de la organización que intervienen en la prestación del servicio: sistematización, protección, transferencia y uso del conocimiento organizacional. El segundo es el conjunto de políticas, objetivos, funciones, procesos, mecanismos de seguimiento, evaluación y retroalimentación que permiten hacer un uso cada vez más provechoso de ese conocimiento.

Para implementar ese sistema de gestión del conocimiento organizacional, Ortopedica Andina S.A.S. recurrió al modelo del sistema de gestión desarrollado en la norma ISO 9001 para el Sistema de Gestión de la Calidad, integrándose a este el sistema de gestión del conocimiento. Se usó este como referencia por dos razones: el vasto conocimiento que tiene la comunidad empresarial de esta norma y la relación que existe entre los sistemas de gestión basados en normas internacionales (calidad, medio ambiente, seguridad de la información, salud ocupacional) y la gestión del conocimiento organizacional (Atehortúa Hurtado, Federico Alonso, Valencia de los Ríos, Jorge Alberto & Bustamante Vélez, Ramón Elías (2001, Abril). Gestión del conocimiento organizacional: Un enfoque práctico, Primera edición, Introducción, p. xvii).

ORIGEN DEL CONOCIMIENTO

(Atehortúa Hurtado et al. (2001, Abril). Gestión del conocimiento organizacional: Un enfoque práctico, Primera edición, Capítulo 1).

Qué es conocimiento y cómo los seres humanos conocen, son dos interrogantes que han ocupado a los gestores de este tema desde la Grecia antigua hasta la actualidad. La parte de la filosofía que estudia estas preguntas se llama *epistemología*, palabra que etimológicamente significa "teoría del conocimiento". La teoría del conocimiento se ocupa de los procesos a través de los cuales los seres humanos exploramos nuestro

entorno para tratar de entenderlo, construir interpretaciones útiles de ese entendimiento y, finalmente, hacer uso productivo de él³.

De la epistemología pasamos ahora a presentar algunos conceptos sobre el tema del conocimiento organizacional, que es el eje central de este artículo. Para que el aprendizaje organizacional sea posible, Peter Senge determina cinco “disciplinas” (competencias organizacionales) que lo posibiliten (Atehortúa Hurtado et al. (2001, Abril). Gestión del conocimiento organizacional: Un enfoque práctico, Primera edición, p. 8):

1. *Dominio personal*. Se refiere a la capacidad y a la disposición individual, de los participantes de una empresa para el aprendizaje y el conocimiento.
2. *Modelos mentales*. Son unos determinantes que le impone la razón a las posibilidades del conocimiento individual (solo vemos aquello que queremos ver o que nuestras ideas nos dejan ver). Los modelos están contruidos sobre la base de creencias, prejuicios, conocimientos, valores, ideologías y, por tanto, tienen estrecha relación con la cultura.
3. *Visión compartida*. Tiene como propósito lograr la participación de los colaboradores en la construcción de la visión y en la identidad entre los propósitos individuales y esa voluntad colectiva.
4. *Aprendizaje en equipo*. Competencia esencial para casi cualquier organización. Pero una cosa es trabajar en equipo y otra aprender en equipo. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “dialogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un autentico “pensamiento conjunto”.
5. *Pensamiento sistémico*. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser

³ La palabra “conocimiento” significa: Acción y efecto de conocer”.

La palabra “Conocer” significa: Averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas” (Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española - Vigésima segunda edición. Consulta: Julio 11 de 2011, [en línea], disponible en: <http://buscon.rae.es/draeI/SrvItGUIBusUsual> = conocimiento y <http://buscon.rae.es/draeI/SrvItGUIBusUsual> = conocer.

recursos separados. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes (Senge, P. La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, P. 21).

En el libro “Las compañías creadoras de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación” (Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1995)) se establece la diferencia entre dos tipos de conocimiento organizacional: explícito y tácito.

El conocimiento explícito es formal y sistemático. Por esa razón puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador (Nonaka, Ikujiro (2000). La empresa creadora de conocimiento, en: Gestión del Conocimiento, Bilbao, Deusto-Harvard Business Review, p. 30). A este conocimiento corresponden los manuales, los procedimientos, los instructivos, las guías, los protocolos, las normas técnicas, las fichas técnicas, las hojas de seguridad de materiales, y demás documentos en los que se expresa una parte del saber hacer (*know how*) de la empresa.

El conocimiento explícito está en las personas y correspondería a lo que en el lenguaje actual de la gestión humana se denomina *competencias*, pues recogen el saber hacer de un individuo en función de su educación, formación, experiencia y habilidades.

El conocimiento tácito consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas tan gravadas que consideramos como hechos ciertos y, por lo tanto, no son fáciles de expresar. La tentativa de elaborar perfiles de cargos, normas de competencia laboral o requisitos de cargo, lo que busca es tratar de expresar, en términos explícitos, los determinantes del conocimiento tácito requerido en los individuos que se quieren incorporar a las organizaciones, aunque siempre quedan algunos elementos del mismo que no son de fácil expresión formal.

Con base en lo anterior, se puede definir como un *sistema de gestión* el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (Norma Técnica Colombiana ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario, Bogotá, ICONTEC, 2005, p. 10) para establecer la política y los objetivos de gestión del conocimiento de una organización y para lograr dichos objetivos.

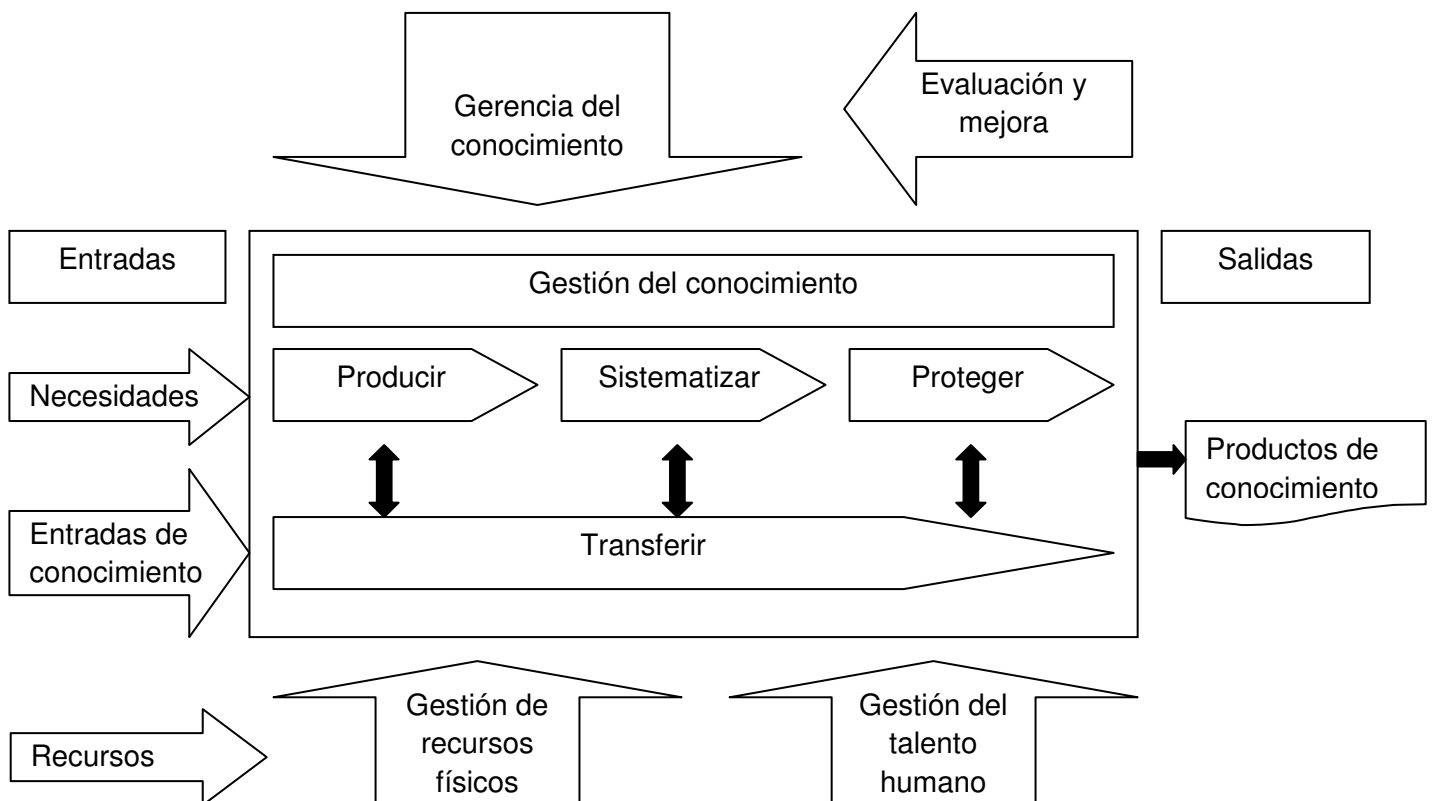
Reuniendo los aspectos esenciales de los planteamientos teóricos y conceptuales, los siguientes son los *fundamentos del sistema de gestión del conocimiento* (Atehortúa Hurtado et al. (2011, Abril). Gestión del conocimiento organizacional: Un enfoque práctico, Primera edición, p. 16):

- El conocimiento es valioso para la organización. De él se desprende la capacidad de la entidad para producir bienes y servicios, pues no hay producción posible que no incluya conocimiento (el *saber hacer*).
- El conocimiento es un proceso y también es el resultado de ese proceso. Es un proceso porque implica una serie de acciones habitualmente ordenadas y planificadas, de producción, sistematización, protección y transferencia, que conforman un ciclo o circuito de conocimiento.
- El conocimiento combina el aprendizaje por la experiencia con la abstracción y la teorización.
- Para una empresa es tan importante el conocimiento tácito como el conocimiento explícito. Ambos deben ser objeto de identificación, desarrollo y transferencia, como parte de las estrategias competitivas de la organización.
- La producción del conocimiento organizacional incluye tanto la mejora continua incremental como la innovación radical. Ambas se complementan y se realimentan.

El sistema se alimenta de las *necesidades* de gestión del conocimiento organizacional, requiere *entradas* de conocimiento, provenientes de la interacción con las partes interesadas externas a la organización y de organizaciones especializadas en la producción y la provisión de conocimiento. Recibe *recursos* que son gestionados de

acuerdo con las características que previamente la entidad le ha definido a esos recursos. Al final, el sistema entrega unos productos de conocimiento que son aprovechables por la propia organización y por sus partes interesadas (según sea aplicable al producto de conocimiento). Ver figura 1.

Figura 1. Sistema de gestión del conocimiento (Atehortúa Hurtado et al. (2011, Abril). Gestión del conocimiento organizacional: Un enfoque práctico, Primera edición, p. 18).



DESARROLLO EN EL INTERIOR DE ORTOPEDICA ANDINA S.A.S.

Estructura para el Sistema de Gestión del Conocimiento

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, Ortopedica Andina S.A.S. cuenta con la siguiente estructura para el sistema de gestión del conocimiento fundamentada en la norma ISO 9001.⁴

- *Gestión Gerencial.* Esta área es responsable de los alineamientos estratégicos, las políticas en materia de gestión del conocimiento y del aseguramiento de los recursos necesarios; de la generación del conocimiento mediante la investigación del entorno y el seguimiento a tendencias que pueden impactar directamente el desempeño de la organización; de asegurar que, en los contratos que se suscriben con las diferentes entidades del sector, proveedores, clientes y contratistas, se incluyan las cláusulas necesarias para el manejo de la propiedad intelectual de ellos y de la organización; y de asegurar que, en los contratos laborales que se suscriben con los colaboradores, se incluyan las cláusulas necesarias relativas a la protección de la propiedad intelectual de la organización y a la propiedad sobre los productos de conocimiento que el colaborador desarrolle mientras labora para la organización.

- *Gestión documental.* Esta área es responsable de la preservación, ordenación, acceso y socialización del conocimiento plasmado en los registros y procedimientos digitales de la organización.

- *Infraestructura.* Esta área es responsable de asegurar, con el soporte tecnológico necesario, todo el sistema de información documental donde se plasma una gran parte del conocimiento explícito (base de datos, documentación virtuales de consulta, etc.). Esta área también es responsable de la protección social y legal de los productos de conocimiento de la organización.

⁴ Ortopedica Andina S.A.S. fue certificada por Bureau Veritas en Junio 6/2008, en la norma ISO 9001:2000 y recertificada en Junio 6/2010 en la norma ISO 9001:2008 (Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos). Para la fecha de la publicación de este artículo está buscando la certificación de la norma NTC-ISO 13485 (Dispositivos médicos. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos para propósitos regulatorios) estructurada igualmente en la norma ISO 9001.

- *Comunicación.* Ortopedica Andina S.A.S. ha incorporado en cada uno de sus procesos la comunicación y su interrelación entre las diferentes áreas para garantizar el soporte necesario para la transferencia de conocimiento interno y externo utilizando el lenguaje y los medios adecuados para facilitar su entendimiento.
- *Comerciales.* Esta área es responsable de asegurar que en los contratos que se suscriban con los clientes se incluyan las cláusulas necesarias relativas al manejo de la propiedad intelectual de ellos y de la organización.
- En general, en Ortopedica Andina S.A.S., todas las áreas son responsables por la generación de conocimiento, a través del mejoramiento continuo de los procesos en que intervienen y del desarrollo metodológico propio. También son responsables por la adecuada aplicación y cumplimiento de las políticas sobre gestión del conocimiento, definidas por la Gerencia General.

Competencias para la Generación del Conocimiento

Ortopedica Andina S.A.S. busca en todo momento que las competencias individuales (conocimiento tácito) de todos sus colaboradores se conjuguen para obtener las competencias organizacionales (conocimiento explícito) deseadas. Es por ello, que los perfiles de cargo establecidos en su sistema de gestión contemplan dichas competencias y tienen claro las conductas o descriptores que hacen observable si el candidato las exhibe o no.

Entiéndase por *competencia laboral* la capacidad de una persona para *desempeñar* funciones productivas en diferentes contextos, con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo al que pertenezca (Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT)).

Entiéndase por *desempeño* el accionar de las personas frente a la tarea o prescripción laboral, el cual está determinado por tres determinantes fundamentales: los conocimientos, las habilidades y las motivaciones.

Dadas las características de los procesos de gestión del conocimiento de Ortopedica Andina S.A.S. que se han descrito, a continuación se describen las principales competencias claves que han permitido una eficaz gestión del conocimiento en la organización: apertura, colaboración, búsqueda y relaciones interpersonales.

Tabla 1.

Competencias claves utilizadas por Ortopedica Andina S.A.S.

Competencias Claves	Apertura	Colaboración
Concepto:	Facilidad para cambiar de criterios/orientación en la forma de pensar.	Participar activamente en la consecución de los objetivos/metast trazadas por la organización.
Conductas:		
1ra	Defender las propias convicciones con criterios.	Priorizar los objetivos de la organización sobre los objetivos particulares.
2da	Reconocer la(s) limitación(es) de un modelo de solución propuesto.	Facilitar a los colaboradores la información que sea pertinente para alcanzar los objetivos/metast de la organización.
3ra	Aceptar concepciones contrarias a las propuestas.	Fomentar el intercambio de experiencias para la solución de problemas posteriores.
4ta	Emprender acciones concretas cuando haya que rectificar acciones que cambiaron la circunstancia.	Tratar las necesidades de la organización con la misma celeridad con que deseamos que sean tratadas las nuestras.
5ta	Aceptar cambios temporales para hacer frente a determinadas circunstancias de la organización.	Ayudar a los colaboradores de la organización compensando sus carencias.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2.

Competencias claves utilizadas por Ortopedica Andina S.A.S.

Competencias Claves	Búsqueda	Relaciones interpersonales
Concepto:	Explorar las posibilidades del entorno procurando un enfoque nuevo, sacando el máximo provecho y comprendiendo los posibles riesgos asociados.	Tener la facultad de influenciar a otros colaboradores con los que se relaciona en la búsqueda de un propósito/meta común.
Conductas:		
1ra	Anticipar los problemas que pueden afectar a la organización aportando soluciones alternas.	Buscar la persuasión mediante argumentos asertivos y contundentes. Demostrar capacidad conciliatoria y entusiasta.
2da	Cambiar lo que posibilite el alcance de los objetivos/metast de la organización.	Estimular la participación de todos los colaboradores para llegar a acuerdos mediante el consenso.
3ra	Orientarse hacia futuro.	Mantener un tacto humano con los colaboradores.
4ta	Detectar oportunidades de mejora continua, analizando el entorno.	Buscar que las responsabilidades estén bien definidas y estén relacionadas en cada uno de los roles.

Fuente: Elaboración Propia.

Producción del Conocimiento

Todas las organizaciones producen conocimiento, por lo tanto Ortopedica Andina S.A.S. no se queda atrás en esta directriz, de hecho, esta producción es tan intangible para su supervivencia como la comercialización y distribución de sus dispositivos médicos que constituyen su razón social, porque de este conocimiento producido se alimenta todo el sistema de gestión de la organización, permitiendo de esta forma planificar la gestión, implementar controles, evaluar y mejorar todos los procesos y, en general, tomar las decisiones necesarias para mantenerse activa y competitiva.

La identificación de las formas como Ortopedica Andina S.A.S. produce conocimiento es la primera acción que se desarrolló dentro de la gestión del conocimiento organizacional. Las formas que se describen a continuación cubren el espectro que Ortopedica Andina S.A.S. desarrolló.

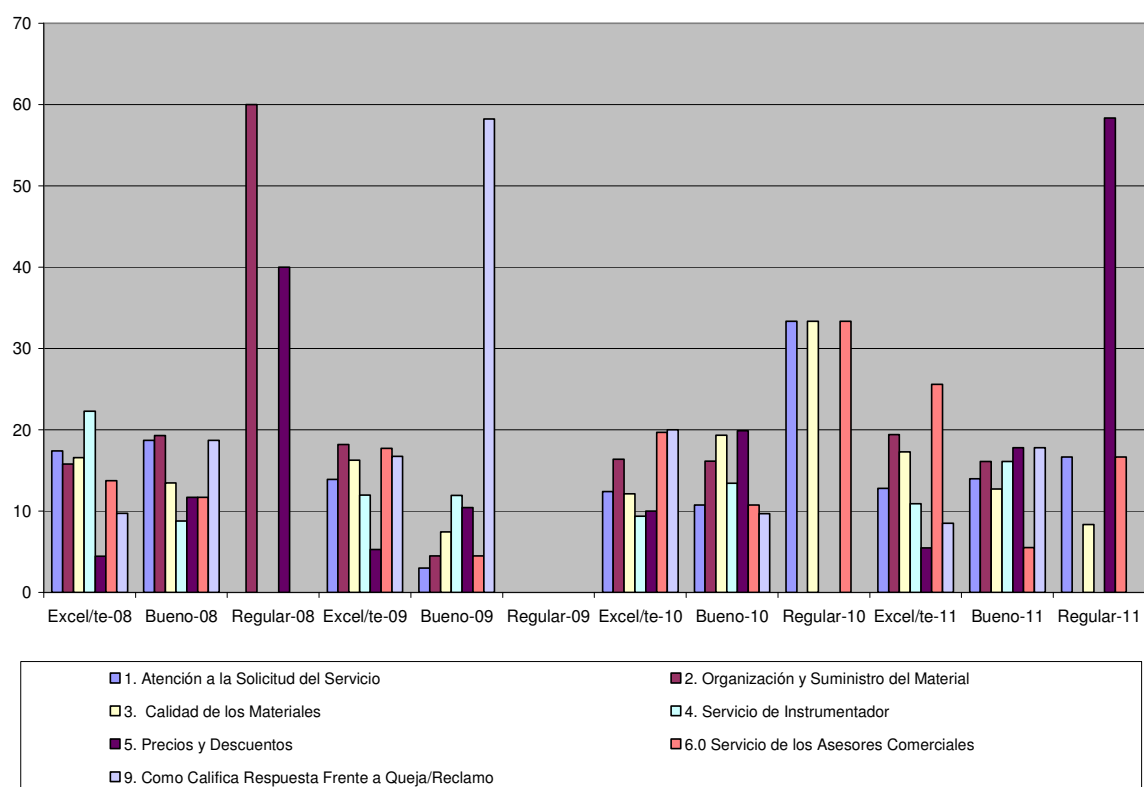
Investigación del entorno. Como parte de la estrategia de competitividad y como una herramienta de planeación, Ortopedica Andina S.A.S. hace constantes investigaciones acerca del entorno, por cierto muy cambiante, en que se mueve con el propósito de reconocer la situación en que se encuentran ciertas variables de interés para la organización y el impacto que estas pueden tener frente a las decisiones que se deben tomar internamente.

Estas investigaciones identificaron los siguientes objetos de estudio:

- *Clientes.* Las encuestas de satisfacción al cliente que se realizan anualmente han podido identificar en Ortopedica Andina S.A.S. las expectativas y necesidades de los clientes acerca de los productos que se comercializan, la percepción que tienen los clientes acerca de los servicios prestados, posicionamiento de las diferentes marcas comercializadas, participación en el mercado con respecto a sus servicios y mercado potencial. De los resultados obtenidos anualmente se desprenden acciones preventivas, correctivas y de mejora en aquellas características de calidad que no tengan un buen puntaje.

En la figura 2 se puede observar las variables medidas anualmente, las cuales pueden variar año tras año, con el propósito de determinar y establecer las acciones preventivas, correctivas y de mejora, las cuales no se presentan en este artículo por ser parte integral de la organización.

Figura 2. Evaluación de la satisfacción de los clientes.

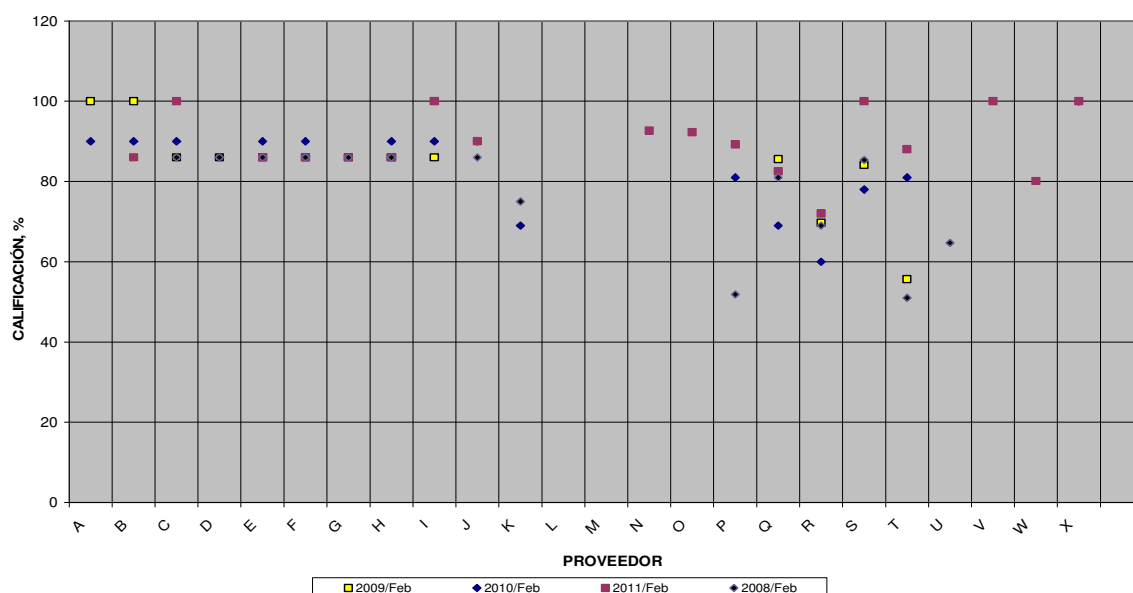


- *Benchmarking.* La fuente para identificar esta buena práctica es la competencia. Sin embargo, Ortopedica Andina S.A.S. ha enfocado su esfuerzo en la logística de entregar sus productos en la fecha solicitada y justo a tiempo, garantizando además de esto la calidad del servicio a prestar. Ver figura 2.
- *Competidores.* Además de lo anterior, Ortopedica Andina S.A.S. investiga algunas características de la competencia: tamaño, estructura organizacional, precios y canales de distribución. Vale la pena aclarar que el hacer investigación exploratoria acerca de la competencia ha implicado un compromiso ético por parte de Ortopedica Andina S.A.S. para no caer en

prácticas ilegales de violación de propiedad intelectual. De lo que se trata es de producir conocimiento útil sobre la composición y las condiciones del mercado en el que Ortopedica Andina S.A.S. se mueve y no sustraer información confidencial de la competencia. Ver figura 2.

- *Proveedores.* Ortopedica Andina S.A.S. utiliza diferentes formas para adquirir conocimiento de sus proveedores. Entre las principales formas utilizadas se pueden citar: visita a sus instalaciones, entrevistas con sus representantes (registradas en un formato electrónico), evaluación periódica de desempeño (evaluación de proveedores). Ver figura 3.

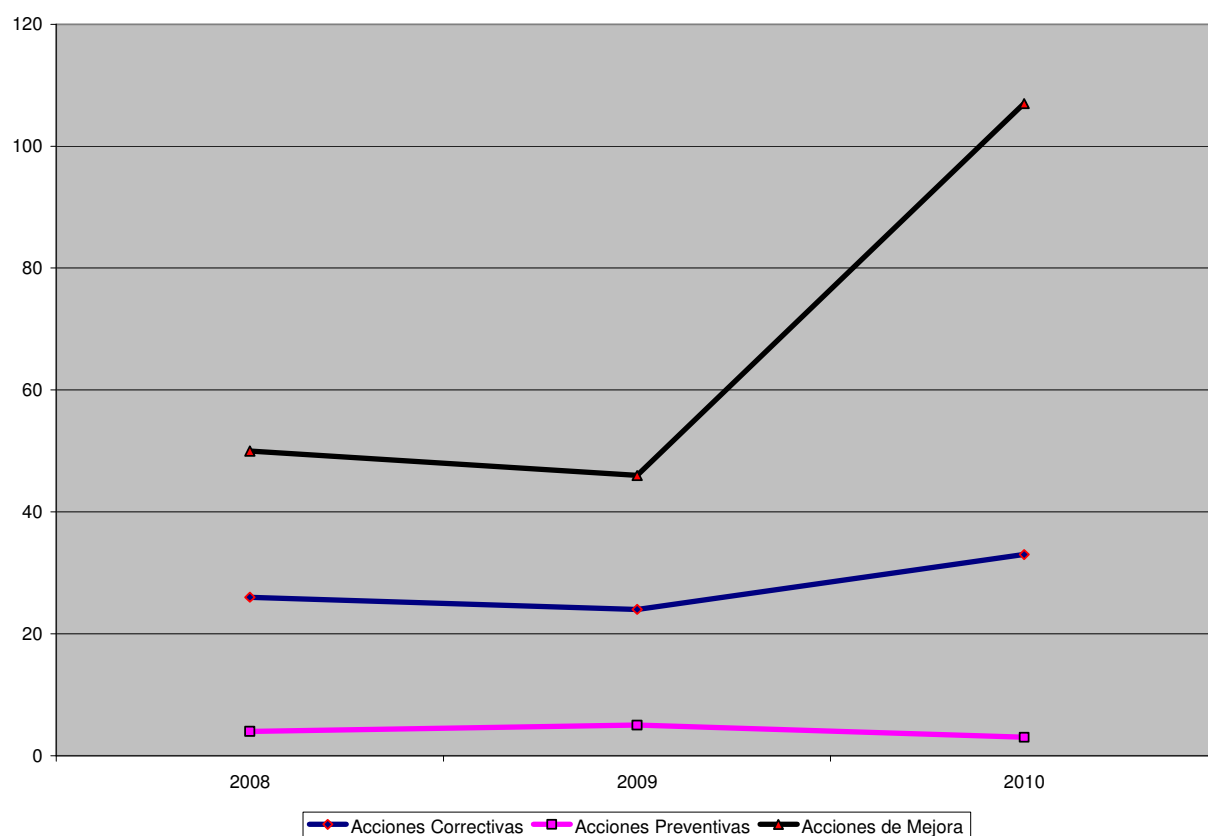
Figura 3. Evaluación de proveedores.



- *Colaboradores.* Ortopedica Andina S.A.S. hace investigaciones de distintas índole en relación con sus colaboradores: evaluación de clima organizacional, estudios para describir la cultura organizacional, entre otros.

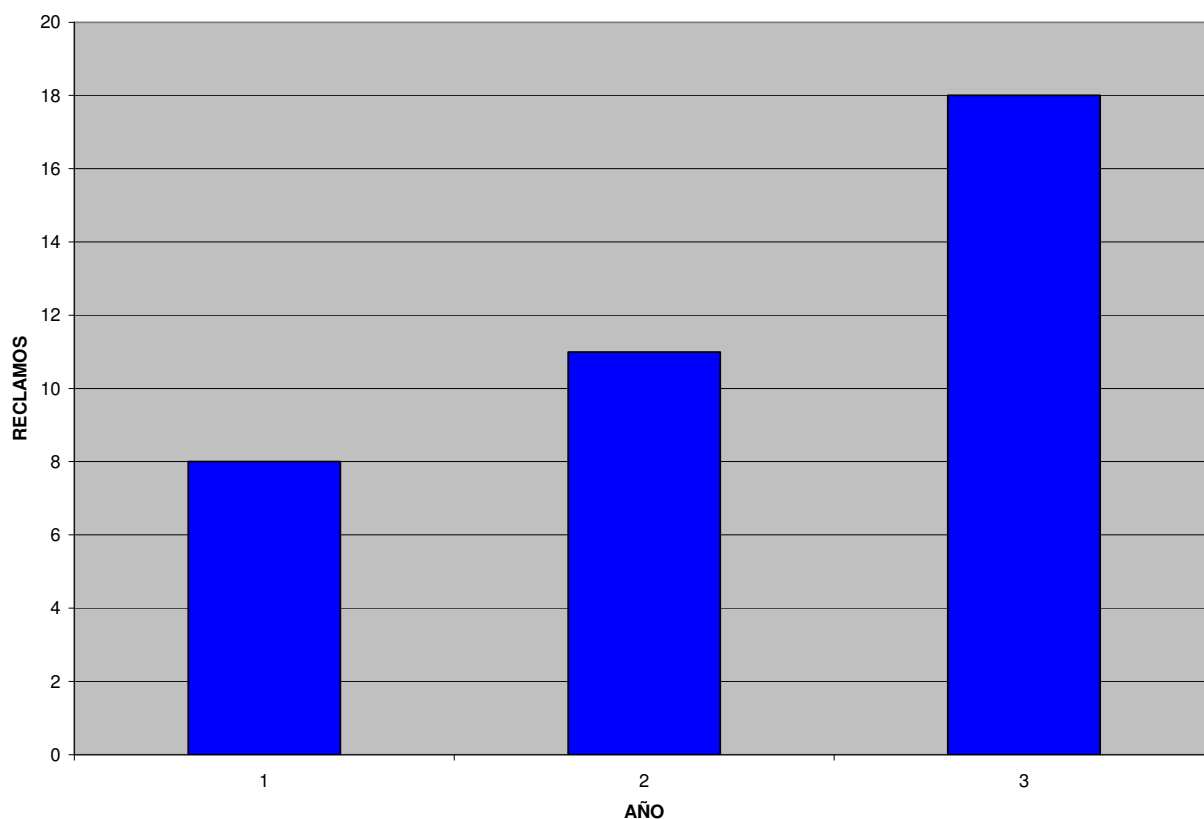
Mejora continua. Básicamente la fuente de donde Ortopedica Andina S.A.S. deriva su mejora continua es de las auditorías internas y externa, las cuales genera una serie de acciones correctivas, preventivas y de mejora (ver figura 4); las quejas y reclamos (ver figura 5); y la evaluación y percepción de las partes interesadas.

Figura 4. Acciones correctivas, preventivas y de mejora.



De esta grafica podemos comentar que un sistema relativamente joven, como el de Ortopedica Andina S.A.S., genera mucha más acciones de mejora y correctiva que preventivas. Este comportamiento debe ir cambiando en el tiempo e invertirse una vez el sistema de gestión madure.

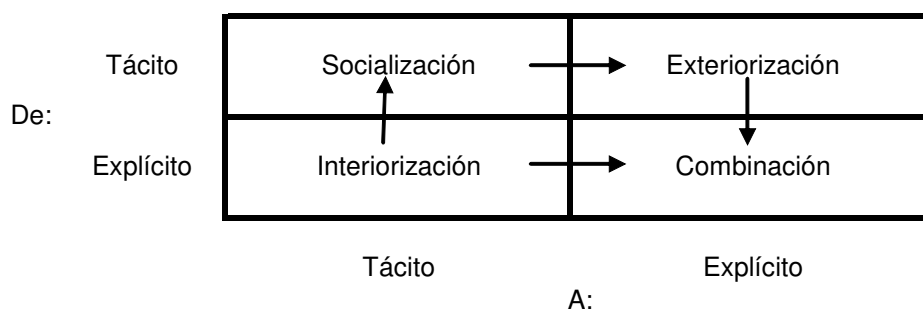
Figura 5. Reclamos.



Sistematización del Conocimiento

El principal reto que enfrenta Ortopedica Andina S.A.S. es el de convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito. Es por ello, que la información es la fuente para la creación de conocimiento y es la resultante de la transformación de los datos. El conocimiento es el resultado de un proceso de transformación de la información conocido como aprendizaje o espiral de conversión del conocimiento, como lo denomina Nonaka y Takeuchi (1999) (Atehortúa Hurtado et al. (2011, Abril). Gestión del conocimiento organizacional: Un enfoque práctico, Primera edición, p. 118).

Figura 6. Formas de conversión del conocimiento.



Fuente: Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1999). *La organización creadora de conocimiento. Como las competencias japonesas crean la dinámica de la innovación*, México, Oxford University Press, p. 69.

Ortopedica Andina S.A.S. se identifica con este espiral de conversión del conocimiento (conocido también como Modelo SECI) en los siguientes aspectos:

- Cuando un colaborador comparte conocimiento tácito con otro (Socialización).
- Cuando el conocimiento de un colaborador se transforma en explícito por medio del lenguaje (Exteriorización).
- Cuando el conocimiento explícito procede de distintas fuentes (clientes y proveedores) facilitando la generación de nuevos conocimientos explícitos (Combinación).
- Resultado del aprendizaje y su puesta en práctica (Interiorización).

De este espiral de conversión podemos decir que para Ortopedica Andina S.A.S. la *socialización* y la *interiorización* son los dos pasos más críticos del espiral de conversión del conocimiento, ya que ambas requieren la participación activa del colaborador (compromiso personal). Es por ello, que Ortopedica Andina S.A.S. tiene institucionalizado un comité semanal en el que sus colaboradores socializan, exteriorizan e interiorizan todos los eventos fortuitos de la semana anterior que hayan dejado algún tipo de aprendizaje el cual se deja plasmado en un documento electrónico para consulta y estudio interno de la organización. De esta forma este conocimiento se

capta y se plasma para luego ser socializado en la organización mediante el uso de capacitaciones, talleres, etc.

Los tipos de documentos que se utilizan en Ortopedica Andina S.A.S. y que soportan la estructura del sistema de gestión del conocimiento se pueden clasificar en:

- *Manual*. Documento que describe las políticas generales del sistema de gestión y descripción de las interacciones de los procesos. Documento exigido por la norma ISO 9001.
- *Caracterización*. Documentos que describen el objetivo, el alcance, las entradas y salidas de un proceso, los indicadores de gestión, requisitos y normas aplicables, documentos asociados, recursos necesarios y comunicación.
- *Procedimiento*. Documentos que describen las actividades relacionadas entre si que permiten la gestión de un proceso específico.
- *Formato*. Documentos previamente diseñados que permiten registrar en forma ordenada datos ó información relacionada con una actividad. Estos documentos se convierten en *registros* una vez se diligencian en forma escrita ó electrónica. Además de los registros internos también se manejan registros externos provenientes de los proveedores y clientes.

Protección del Conocimiento

En Ortopedica Andina S.A.S. la información es la materia prima básica para producir el conocimiento. Es por ello que esta información (manuales, caracterizaciones, procedimientos, registros, etc.) se le presta toda la atención y dedicación para su protección. Con esto, la seguridad se convierte en una herramienta para blindar la organización contra sabotajes o extracción inadecuada de la información.

Con el propósito de guardar la información de una manera segura Ortopedica Andina S.A.S. ha definido un responsable, Gerente Administrativo, en colaboración con el Coordinador de Calidad, administra y controla todos los documentos; implementando el uso de medios electrónicos y un manual general (sin plazo de vigencia) como “copia

controlada”, impreso en papel, el cual se encuentra disponible para consulta en la oficina del Coordinador de Calidad.

Adicional a lo anterior toda la información electrónica se encuentra disponible para toda la organización en el servidor de la organización en formato pdf, ya que con este tipo de formato se evita la adulteración ó cambios no aprobados a los manuales, caracterizaciones, procedimientos o instructivos. Para ello, también, se manejan dos criterios en dichos documentos: versión y revisión. El primero lo establece la normal ISO 9001 como parte del control de documentos y el segundo es para control interno de Ortopedica Andina S.A.S. para documentar la revisión periódica de los documentos.

Con el propósito de salvaguardar la información electrónica se tiene establecido en el plan de mantenimiento de la organización la realización periódica de un “back up” a toda la información, asegurándose esta en medios independientes al servidor de la organización.

Transferencia del Conocimiento

La transferencia del conocimiento es la etapa que cierra y retroalimenta el ciclo de la gestión del conocimiento de la organización. La transferencia del conocimiento en Ortopedica Andina S.A.S. se da por medio de dos formas:

- Desde el entorno hacia el interior de la organización. En esta sentido impacta la *selección del personal* externo, ya que aquí se refleja lo que el nuevo colaborador trae como nuevo conocimiento al interior de la organización, rompiendo el paradigma de que “el nuevo tiene que aprender, pero tiene poco que aportar”. También impacta la *formación externa*, ya que se refleja la educación formal y no formal e informal por fuera de la organización. La formación es una herramienta apropiada para establecer relaciones con los proveedores (capacitación). Finalmente tenemos la *recepción de información de las partes interesadas externa*, la cual está referida a proveedores, clientes, estado y gremios.

- Al interior de la organización. En este sentido impacta la formación interna, la información interna y la recepción de información de las partes interesadas internas. Mediante la *formación interna* hacemos circular el conocimiento tácito de la organización. La *información interna* sistematizada y plasmada electrónicamente nos permite circular buena parte del conocimiento explícito producido por la organización o recibida por las partes interesadas. Finalmente *la recepción de información de las partes interesadas internas* nos permite la realización de eventos de divulgación de conocimiento como los talleres sobre un tema específico.
- Desde la organización hacia su entorno. A las partes interesadas externas (clientes e instituciones) Ortopedica Andina S.A.S. les transfiere conocimiento mediante la organización de eventos, los cuales son mecanismos de socialización del conocimiento.

Medición, análisis y mejora del Conocimiento

Siguiendo como directriz la norma ISO 9001 Ortopedica Andina S.A.S. utiliza indicadores de gestión con el propósito de medir y evaluar la eficiencia y eficacia de cada proceso. Para ello, utiliza las siguientes variables medibles:

- Satisfacción del cliente. Esta medición se realiza anualmente.
- Auditorias internas. Esta actividad se realiza bimestral.
- Control del producto no conforme. Con esta medición nos blindamos de que los colaboradores manejen información herrada que pueda ser transferida al interior ó exterior de la organización sin ningún control.
- Análisis de indicadores de gestión mensual. A partir de este análisis se desprenden varias iniciativas que se pueden clasificar como: Acciones de correctivas, acciones preventivas y acciones de mejora. Estas se clasifican dependiendo del tipo de impacto en la organización y clientes.
- Revisión Gerencial. Esta actividad se realiza una vez al año en donde los Gerentes y colaboradores se reúnen a revisar el desempeño del año anterior

con el propósito de establecer acciones de mejora en aquellas áreas o actividades que demuestren una falencia continua en el tiempo. Aquí se establece el compromiso por la Gerencia en brindar todos los recursos necesarios requeridos para establecer e implementar las acciones que se requieran para corregir dichas falencias.

La medición, el análisis y la mejora del conocimiento le brinda al sistema la retroalimentación necesaria para identificar todas aquellas oportunidades de mejora (en una auditoría interna se podrían identificar como “observaciones”) que el sistema de gestión necesita para mejorar continuamente en el tiempo y a la vez ir madurando

CONCLUSIONES

Tres años después de haber implementado un sistema de gestión integrado (calidad y conocimiento) en Ortopédica Andina S.A.S. podemos concluir:

- Que el sistema de gestión ha brindado las herramientas necesarias para poder institucionalizar actividades que le han permitido a la organización crecer en el mercado, ganar credibilidad, prestar un mejor servicio integrado y mejorar la calidad del mismo.
- Que sus colaboradores son reconocidos por el alto grado de compromiso y el servicio prestado en el sector.
- Que el sistema de gestión ha permitido aumentar la participación en el mercado de la Región Caribe. Inicialmente estábamos en una sola ciudad y hoy día estamos participando en cuatro ciudades, lo que ha permitido incrementar nuestras ventas a nivel global. Ver Figura 7.
- Que la implementación del sistema de gestión ha generado un impacto directo en el crecimiento de la utilidad de la organización. Ver Figura 8.

Figura 7. Ventas de Ortopedica Andina S.A.S.

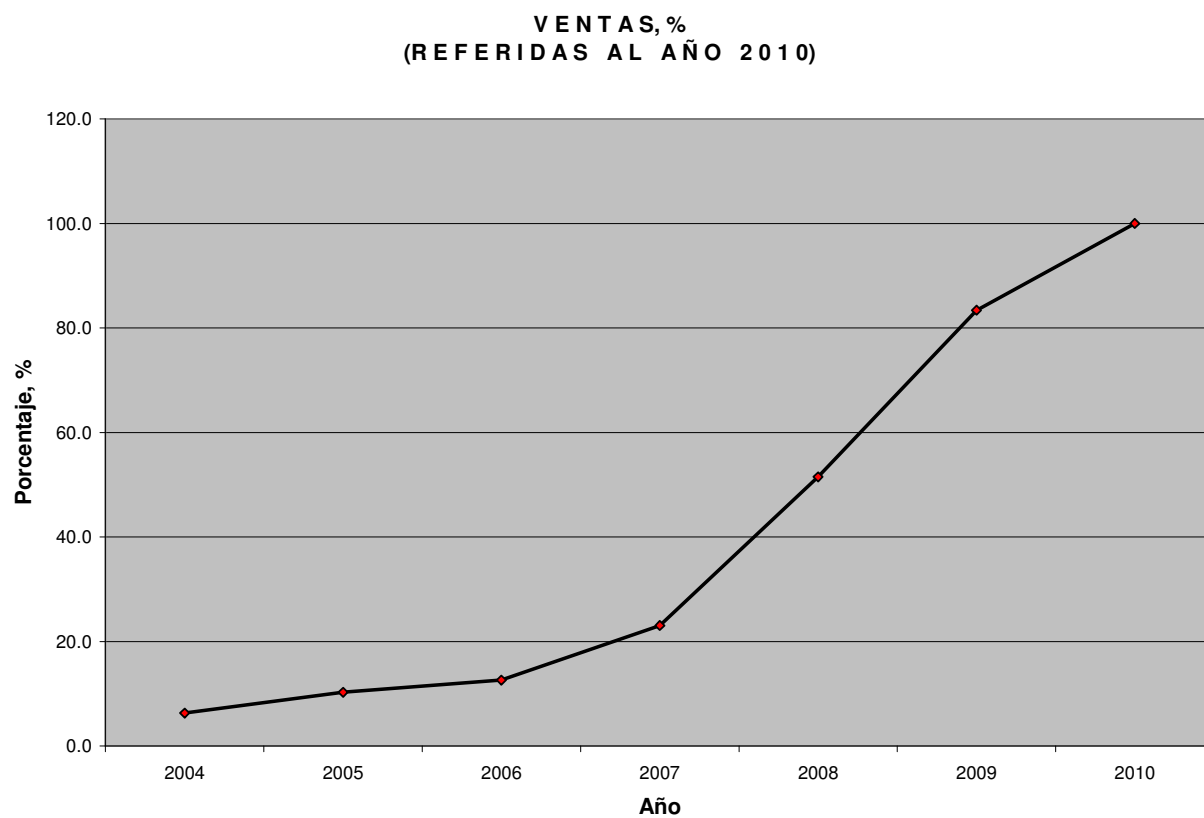
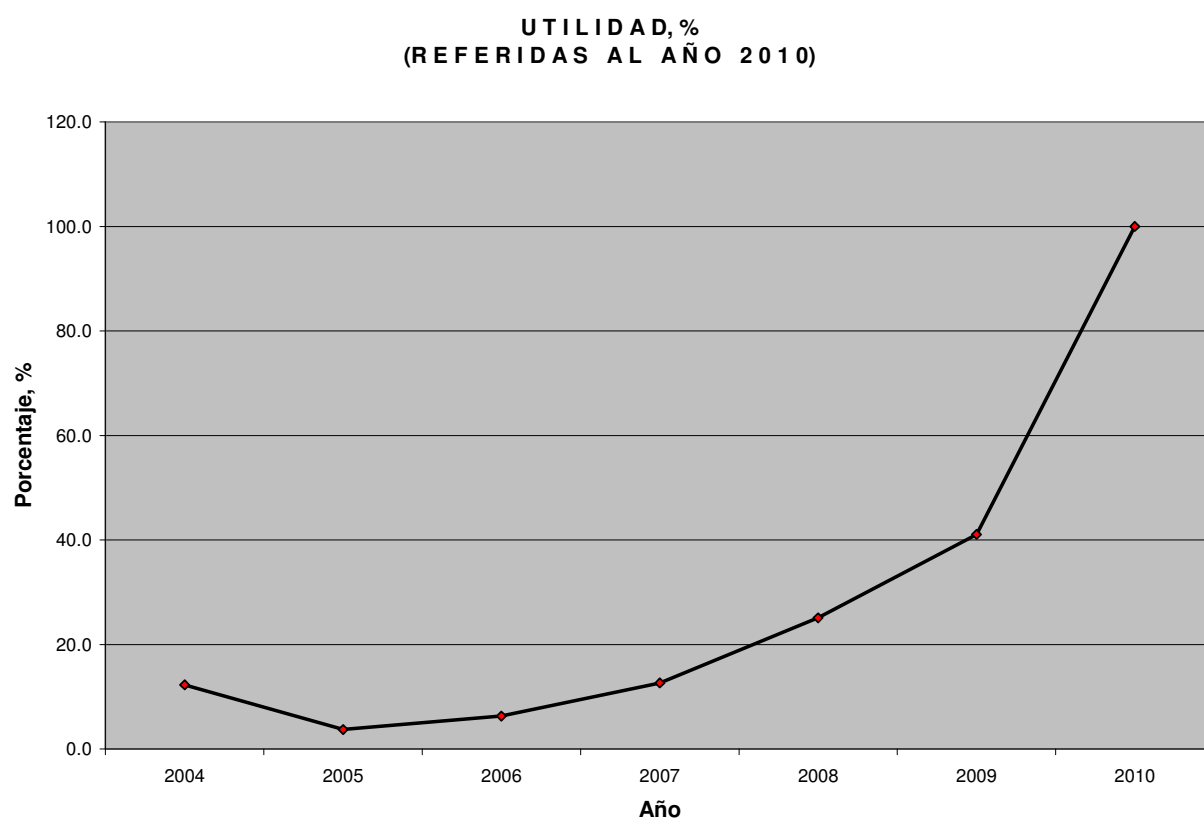


Figura 8. Utilidad de Ortopedica Andina S.A.S.



BIBLIOGRAFIA

Atehortúa Hurtado, Federico Alonso, Valencia de los Rios, Jorge Alberto & Bustamante Vélez, Ramón Elías (2011, Abril). Gestión del conocimiento organizacional: Un enfoque práctico.

Bontis, Nick & Serenko, Alexander. The moderating role of human capital management practices on employee capabilities.

Brooking, Annie. El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio.

Dr. Nevado Peña, Domingo & Dr. Lopes Ruiz, Victor (2000, Octubre). ¿Cómo Medir el capital intelectual de una empresa?, Artículo publicado en la revista Partida Doble, Núm. 115, pág. 42 a 53, Universidad de Castilla - La Mancha.

García Muiña, Fernando E.. Universidad Rey Juan Carlos.

Nonaka, Ikujiro (2007). La empresa creadora de conocimiento. Harvard Business Review, América Latina.

Pirjo, Stahle & Jianzhong, Hong. Dynamic intellectual capital in global rapidly changing industries.

Romero Benavides, Eduardo Luis (2009). Proyecto Presentado como requisito para Obtener el título de Administrador de empresas "Identificación y Medición del capital intelectual en los grandes supermercados de la ciudad de Cartagena: Caso del Almacén Éxito", Cartagena de Indias; Colombia.

Ross, Johan & Ross, Goran (2001). Capital Intelectual: El valor intangible de la empresa. España.

Villareal, Rene & Villareal Tania (2003). IFA La Empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual. México.